



جامعة دهباط
Damietta University

كلية التربية
قسم أصول التربية

المحاسبية التعليمية مدخل لتحقيق جودة إدارة الموارد البشرية بمدارس التعليم الأساسى بسلطنة عمان

مقدم من

أ.د/ وائل وفيق رضوان

أ.د/ علي صالح جوهر

أستاذ أصول التربية

أستاذ التخطيط التربوي المتفرغ

كلية التربية - جامعة دمياط

كلية التربية - جامعة دمياط

أ.م.د/ هناء إبراهيم سليمان

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية - جامعة دمياط

الباحث/ عبد الله بن سعيد بن سعيد الهنائي

٢٠٢١م / ١٤٤٣هـ

المحاسبية التعليمية مدخل لتحقيق جودة إدارة الموارد البشرية

بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان

ا.د.علي صالح جوهر، ا.د.وائل وفيق رضوان ، ا.م.د. هناء ابراهيم سليمان ،

عبد الله بن سعيد الهنائي

الملخص:

هدف البحث الحالي للتوصل إلى دور المحاسبية التعليمية في تحقيق جودة إدارة الموارد البشرية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ، وذلك من خلال التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي للمحاسبية التعليمية، وما نظرياتها، وأهم أهدافها، والنتائج المترتبة على تطبيق مدخل المحاسبية التعليمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ، وواقع عمليات إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، والآليات المقترحة لتطبيق المحاسبية التعليمية كمدخل لتحقيق جودة الموارد البشرية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وأهم معوقات تطبيقها

وقد تمثل التساؤل الرئيس للدراسة كالتالي: ما دور المحاسبية التعليمية في تحقيق جودة إدارة الموارد البشرية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ؟

استخدم البحث الحالي منهج البحث الوصفي حيث إنه أكثر ملاءمة لطبيعة البحث وأهدافه ، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: نشر ثقافة المحاسبية في المؤسسات التعليمية عامة وفي مدارس التعليم الأساسي خاصة ، وتوضيح أهمية تطبيق المحاسبية والفوائد المرجوة من تطبيقها في تحقيق جودة الموارد البشرية وذلك من خلال الاستعانة بالخبراء المتخصصين في هذا المجال والاستفادة من البحوث العلمية المحلية والإقليمية والعالمية المتخصصة في هذا المجال ، وتوفير نظام تدريبي فعال لتفعيل جودة الموارد البشرية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء المحاسبية التعليمية وبما يسهم في تطوير قدرات إدارات تلك المدارس، اتباع أساليب حديثة في التدريب، وعقد ندوات وورش عمل لتوضيح

مفهوم المحاسبية التعليمية من خلال مختصين لتعريفهم بماهيتها وأهميتها وكيفية تنفيذها.

Educational Accountability as an Approach to Achieving the Quality of Human Resources in Basic Education Schools in the Sultanate of Oman

Prof.Dr. Ali Saleh Johar, Prof.Dr,Wael Wafik Radwan, Prof. Dr. Hana Ibrahim Suleiman, Abdullah bin Saeed Al Hinai

Abstract:

The aim of the current research is to reach the role of educational accountability as an approach to achieve the quality of human resources in basic education schools in the Sultanate of Oman, by identifying the concept of educational accountability, what are its theories, its most important objectives, and the consequences of applying the educational accountability entrance in basic education schools in the Sultanate of Oman, and the reality of operations The management of human resources in basic education schools in the Sultanate of Oman, and the proposed mechanisms for applying educational accountability as an approach to achieve the quality of human resources in basic education schools in the Sultanate of Oman, and the most important obstacles to its application.

The main question of the study was as follows: What is the role of educational accountability as an approach point to achieve the quality of human resources in basic education schools in the Sultanate of Oman?

The current research used the descriptive research method as it is more appropriate to the nature and objectives of the research, and the study reached a number of results, the most important points were: spreading the culture of accountability in educational institutions in general and in basic education schools in particular, and clarifying the importance of applying

accountability and the desired benefits from its application in achieving the quality of human resources And that is through the use of experts specialized in this field and benefiting from local, regional and international scientific research specialized in this field, and providing an effective training system to activate the quality of human resources in basic education schools in the Sultanate of Oman in the light of educational accountability and in a manner that contributes to developing the capabilities of the administrations of those schools, following the methods of modern training, holding seminars and workshops to clarify the concept of educational accountability through specialists to familiarize them with its nature, importance and how to implement it.

مقدمة:

يسير العالم بخطى متطورة علمياً وتكنولوجياً في مختلف المجالات، ويقود هذا التطور والتقدم إلى حركة واسعة داخل المجتمعات، الأمر الذي يفرض عليها التعامل بشتى السبل الحديثة في مواجهة التغيرات من حيث وفرة الامكانيات، وتوظيف النقاثة الحديثة، وتهيئة الموارد البشرية اللازمة بما يواكب المستجداث العالمية لتحقيق الجودة الشاملة في مختلف المجالات، ومواكبتها بما يتماشى مع مصالحها المختلفة. ويعد التعليم الجيد المرآة التي تعكس مدى تطور الأمم والمجتمعات، والعامل الحضاري للفرد والمجتمع معاً كما أنه المصدر الرئيس لجودة الموارد البشرية، فلا توجد تنمية بشرية حقيقية إلا من خلال تعليم يتميز بجودة عالية، وجودة رأس المال البشري لا يعد رصيد قومياً للمجتمع إلا من خلال تعليم أكثر جودة، إذ يعد الاهتمام بجودة التعليم الرافد الأهم لإدارة الموارد البشرية من أهم معايير تقدم الأمم، ولتلبية متطلبات التنمية من الموارد البشرية المتعلمة تعليماً جيداً، والقادرة على المنافسة محليا وعالميا وهذا لا يكون إلا من خلال جودة التعليم والارتقاء بمستواه.^(١)

ويعيش العالم الآن في عصر تكنولوجيا المعلومات، ومن ثم فإن هناك حاجة ضرورية وملحة لمواكبة كل ما هو جديد والبحث عن أساليب ومناهج علمية أكثر فاعلية تساعد على تحقيق جودة التعليم، وتعد المحاسبية التعليمية أحد أهم المداخل التي يمكن أن تساعد على تحقيق جودة العملية التعليمية، لما لها من دور رقابي حيث تعتمد المحاسبية التعليمية على الشفافية التي تتطلب المعرفة وتوافر المعلومات بشكل فوري، مما يوفر ممارسة المحاسبية من أكثر من جهة، وهو ما يوفر في أغلب الأحيان درجة عالية من الأداء تنعكس على مخرجات التعليم من حيث إعدادها وجودتها وملاءمتها لسوق العمل.^(٢)

وتقوم الموارد البشرية تقوم بدور مهم ورئيس في التنمية كما يمثل الاستثمار فيها أعلى عناصر الاستثمار عائداً وأكثرها تأثيراً على عناصر الثروة الأخرى وكفاءة توظيفها، وتأتى أهمية الموارد البشرية من كون الإنسان محور كل نشاط ومبعث حيوية وفاعلية كل الثروات وعليه يتوقف الكفاءة والنمو والتقدم وكيان المؤسسة

وملاحظها وتفوقها والاستمرار والمنافسة، فالعنصر البشرى هو جميع العاملين بالمؤسسة على مختلف تخصصاتهم الفنية والعلمية والإدارية سواء كانوا فى مواقع التنفيذ أو مواقع اتخاذ القرارات. (٣)

فمن أهم ما أحدثته التحولات العالمية الجديدة من تأثير جذرى فى الفكر هو الاهتمام المتنامى بالموارد البشرى بإعتباره مورداً إستراتيجياً، وطاقة ذهنية، وقدرة فكرية، مصدراً للمعلومات، والاقتراحات والابتكارات، والمعرفة الكامنة، والجودة الشاملة، وعنصراً فاعلاً وقادراً على المشاركة الإيجابية، فهو يبحث عن المبادرة والسعى للتطوير والإنجاز، وبالتالي فإن المنطق الأساسى للاهتمام الاستراتيجى للموارد البشرية يتمثل فى ضرورة احترام المورد البشرى واستثمار قدراته، وطاقته وتوظيفها، واعتباره شريكاً فى العمل لا أجيراً. (٤)

وشهدت سلطنة عمان فى ظل توجهات القيادة السياسية لحضرة صاحب الجلالة السلطان هيثم بن طارق حفظه الله ومن قبله جلالة السلطان قابوس بن سعيد (طيب الله ثراه) عدداً من الفعاليات العلمية والتربوية ترمي إلى تطوير النظام التربوي والتعليم بالسلطنة وموارده البشرية للمساهمة فى مسيرة التعمير والبناء الاقتصادى والاجتماعى وذلك بالاستثمار فى مجال التعليم من خلال إعداد الإنسان للحياة وتوظيف طاقاته من أجل خدمة المجتمع وتنميته، ولتحقق هذا الاستثمار فالنظام التعليمى بحاجة إلى إدارة فاعلة وهادفة ومتطورة تتبنى مفاهيم إدارية حديثة تمارسها وتطبقها

والنظام التعليمى بالدول العربية مازال بوجه عام يواجه نقداً فى مستوى مخرجاته وعدم ملاءمتها لمتطلبات العصر كما جاء فى العديد من الدراسات العلمية والتربوية كدراسة بدر (٢٠١٩، ٧٥) (٥)، التى أكدت أن النظام التعليمى بالدول العربية يعاني من مشكلات سواء فى مستوى التعليم، أو مستوى أداء بعض المعلمين، أو عدم الرضا من الأطراف المستفيدين من هذا النظام كأولياء الأمور والطلبة وأصحاب العمل وأفراد المجتمع بشكل عام، وأكدت الدراسة على أن معالجة هذه المشكلات يأتى بتبنى مبدأ المساءلة والمحاسبية التعليمية كضمانة وركيزة أساسية

للتأكد من تحقيق الرؤى والأهداف المنشودة، وباعتبارها خيار هام لا بد منه في تحديد أوجه الاستفادة القصوى من مجموع الإمكانيات والموارد البشرية والمادية وحسن استثمارها لإنجاح العملية التعليمية ، كما أكدت دراسة رضوان (٢٠١٠، ٦٣)(٦) على أن المحاسبية التعليمية قد وجدت اهتمامًا ملحوظًا من جانب الحكومات، ومؤسسات التعليم في الدول المتقدمة، ولعب تطبيقها دورًا حيويًا في تحسين الأداء سواء على المستوى القومي أو المؤسسي أو الفردي، باعتبارها نظامًا أو سياسة أو نموذجًا جديدًا مرتبطًا ارتباطًا شديدًا في رفع مستوى الإنتاجية التعليمية.

وعلى المستوى الدولي في الولايات المتحدة الأمريكية مثلًا تشير مارتن (Martin,2010,42)(٧) أن أربع موضوعات من سبعة رئيسة مدرجة على موقع اتحاد التربية الوطني الأمريكي تتحدث عن المحاسبية التعليمية، مما يدل على أهميتها، والأولوية المعطاة لها سياسية ووطنية وتربوية، كما أكدت بدروس (Bedros,2012,51)(٨) أن أكثر من نصف الولايات الأمريكية -٢٥ ولاية- تطبق نموذجًا من نماذج المحاسبية التعليمية في التعليم، في حين أن هذا العدد ارتفع خلال عامين إلى ٤٦ ولاية أمريكية تطبق نظم المحاسبية في التعليم، واعتبر المؤتمر الدولي للتعليم أن المحاسبية هي المدخل الحقيقي لمطالبة التعليم بالتغلب على الصعوبات التي تواجهها المجتمعات، وقد كان من ضمن توصياته ضرورة الاتجاه نحو تطبيق المحاسبية في العملية التعليمية في كافة جوانبها المختلفة وعلى كافة المستويات باعتبارها من الضروريات الملحة في تحقيق الأهداف.(٩)

وبناءً على ما سبق فإن تطبيق المحاسبية التعليمية أداة رئيسية في عمليات الإصلاح التي تجري لتحقيق جودة الموارد البشرية، ليتجه النظام التعليمي نحو الفاعلية وحسن الاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية ورفع مستوى المخرجات التعليمية المختلفة وهي السبيل لمعالجة أوجه القصور المتعددة التي تشهدها العملية التعليمية وتؤكددها المستويات المنخفضة من الأداء التعليمي، كما أن الالتزام بمنهجية متكاملة في المحاسبية التعليمية يمكن أن تساعد في تحقيق الارتقاء بمستوى التعليم وتحسين نوعية وحدة المنتج التعليمي وتحمل المسؤولية تجاه مخرجات التعليم،

فالمحاسبية التعليمية تعتمد على الشفافية التي تتطلب توافر المعلومات بشكل فوري، وهو ما يوفر في أغلب الأحيان درجة عالية من الأداء تنعكس على الموارد البشرية من حيث إعدادها وجودتها وملاءمتها لسوق العمل. (١٠)

مشكلة البحث:

تعد مدارس التعليم الأساسي من أهم المؤسسات التربوية بسلطنة عمان، والتي تواجه كباقي المؤسسات التربوية تغييرات وتحديات خارجية وداخلية تحول دون تنفيذ خططها لاسيما في صياغة السياسات والتخطيط والإدارة داخل النظام التربوي والتعليمي، الأمر الذي يتطلب من قياداتها تطوير رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تساهم في زيادة كفاءة وفعالية القيادة الإدارية من خلال تزويدها بمجموعة من المهارات والسعي إلى إرساء قاعدة معلوماتية من خلال صياغة الاستراتيجيات والأهداف وتنفيذها والرقابة عليها حتى تتمكن من تميز أداء مؤسساتها، ومستوعبة لأهم التغيرات والمؤثرات الاجتماعية ضمن إطار حالة من التكيف والإسهام بين المؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي المحيط بها (١١)، وعلى ذلك فإن تفعيل مبدأ المساءلة والمحاسبية التعليمية واعتبار عمليات التقييم والمراجعة هي الضمان للتحقق من قيام المؤسسات التعليمية بمسؤولياتها، حيث تؤدي المحاسبية التعليمية في النهاية إلى تحسين وتطوير الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية.

وقد أظهرت عدد من الدراسات السابقة أهمية تطبيق المحاسبية التعليمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بالإضافة إلى وجود معوقات تتعلق بتطبيق المحاسبية التعليمية في إدارات مدارس التعليم الأساسي ومنها دراسة العزيمي (٢٠٢١)، (١٨)(١٢) التي وضحت نقص الوعي بأهمية اعتماد الأنماط القيادية الحديثة وغياب دور قيادات الإدارة الإشرافية في تحقيق أهداف العملية التعليمية بالجودة المطلوبة والمتوقعة، وضعف دور المؤسسات التعليمية في التأثير في مخرجاتها إيجابياً بما يعزز النسق القيمي للمجتمع نظراً لغياب المحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية التي أضعفت من قدرة هذه المؤسسات في أداء دورها التربوي والتعليمي، علاوة على انتشار الأمراض الإدارية مثل غياب العدالة التنظيمية والرؤية المشتركة،

بالإضافة إلى قصور أساليب المحاسبية لقيادات الإدارة الإشرافية في الواقع الفعلي، مما يعكس مدى احتياج الواقع التعليمي لتطبيق نظم قوية للمحاسبية التعليمية الداخلية والخارجية من أجل تحسين وتطوير أداء شاغلي هذا المستوى القيادي لعلاج قصور الأداء وضعف الكفاءة والجمود الفكري وتجديد الواقع التعليمي، ودراسة العباسي (٢٠٢٠، ٣٦)(١٣) التي أكدت على وضع مجموعة من الآليات المقترحة التي تسعى لتحسين نظم المحاسبية التعليمية في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات وتجارب دول المقارنة والتي من أبرزها: وجود نظام قوي للمحاسبية في ظل النمطين المركزي واللامركزي في التعليم، ودراسة السيد (٢٠١٩، ٤٤)(١٤) التي أكدت على ضرورة وجود نظام رقابي على العمليات المالية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في المؤسسات التعليمية، ومن خلال نظام المحاسبة التعليمية تحرص المدرسة على تحري أسباب الانحرافات من قبل أعضاء المجتمع المدرسي وتعمل علي محاسبتهم، ودراسة العثمان (٢٠١٧، ٦١)(١٥) التي أبرزت سعي وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية لنشر ثقافة إدارة الجودة ودعمت أبحاث تستهدف تطبيقها في العملية التعليمية وذلك لأن تحقيق هذا النوع من الإدارة التعليمية يركز على عدة مبادئ وفي مقدمتها مبدأ المحاسبية التعليمية، لذا تتطلب عملية تجويد التعليم وجود نظم للمحاسبية مع نشر ثقافة تحمل المسؤولية تجاه مخرجات التعليم، وقد استشعرت المملكة العربية السعودية وجود قصور في الأنظمة الإدارية والمحاسبية بسبب القصور التنظيمي وعدم وضوح بعض الصلاحيات وضعف التوصيف الدقيق للوظيفة فأصدرت الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد، ودراسة عبدالرحمن (٢٠١٥، ٩٧)(١٦) التي أظهرت وصف واقع عمليات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية بمصر، وكيفية تطبيق المحاسبية التعليمية على عمليات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية العامة، والبحث عن آليات تطبيقها، والمعوقات التي يمكن أن تحول دون التطبيق كما توصلت إلى وضع الآليات المقترحة لتطبيق المحاسبية التعليمية لضمان جودة تلك العمليات.

بالإضافة الى دراسات أخرى خاصة بجودة أداء الموارد البشرية ومنها دراسة البريحي (٢٠٢١، ٧٢) (١٧) التي أظهرت الدراسة وجود تبني بدرجات متفاوتة بالنسبة لممارسة مجمل الأنشطة الخاصة بالمسؤولية المجتمعية تجاه الموارد البشرية لإجابات عينة البحث، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية لممارسة المسؤولية المجتمعية تجاه الموارد البشرية على الأداء الوظيفي لأفراد العينة بالمدرسة، ودراسة العامري (٢٠١٦، ٣٣) (١٨) التي وضحت أن درجة الثقة التنظيمية للعاملين في المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان كانت (عالية)، وكانت درجة نظام التقييم للموظفين (متوسطة)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقديراتهم بخصوص نظام تقييم الموظفين في المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية ونظام التقييم للعاملين في المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، ودراسة الشمري (٢٠١٦، ١٧) (١٩) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الموارد البشرية لدى القادة الإداريين تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة، بينما توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح أصحاب مؤهل البكالوريوس، ولا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب مؤهل البكالوريوس والدراسات العليا في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين لصالح أصحاب مؤهل الدراسات العليا، وتوجد علاقة دالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين في وزارة التربية في دولة الكويت، ودراسة الجبوري (٢٠١٤، ٢١) (٢٠) التي أظهرت حاجة موظفي الموارد البشرية إلى أنموذج تدريبي مقترح لكي يفي بمتطلبات ومستلزمات عملهم الإداري، والتحول من الأنماط التقليدية في الإدارة إلى أساليب أكثر تطوراً، وجود درجات متفاوتة من حيث الحاجة إلى التدريب ومجالات الأنموذج التدريبي، ودراسة الغامدي

(٢٠١٣، ٢٢)(٢١) التي أظهرت أن أفراد العينة قد وافقوا وبدرجة كبيرة على جودة أداء القيادة التربوية بالمدارس المتوسطة والثانوية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية بالمدارس الثانوية والمتوسطة للبنين بالمدينة المنورة تعزى لمتغير المؤهل العلمي مما يوضح أن المؤهل العلمي له تأثير كبير وقوي على درجة أداء المديرين في رفع الكفاءة البشرية ومستواها داخل تلك المدارس، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية بالمدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة تعزى لمتغير "عدد سنوات الخبرة" مما يوضح بأن متغير عدد سنوات الخبرة له تأثير كبير وقوي على درجة أداء المديرين في رفع الكفاءة المفردة البشرية ومستواها داخل تلك المدارس.

واستنادا إلى خبرة الباحث، في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وعمله في مجال الإدارة المدرسية، فقد لاحظ الباحث أن تطبيق مبادئ المحاسبية التعليمية يواجه العديد من التحديات مثل غياب القوانين الواضحة لتطبيقها، والتداخل في المهام بين العاملين من الموارد البشرية، وضعف امتلاك بعضهم لمهارات العمل الإداري، بالإضافة إلى قلة وضوح مفهوم المحاسبية التعليمية، وتداخل هذا المفهوم مع المفاهيم الأخرى، التي أوجدت الإحساس بمشكلة البحث.

ومن هذا المنطلق جاء هذا البحث للكشف عن دور المحاسبية التعليمية كمدخل لتحقيق إدارة جودة الموارد البشرية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

وبناء على ما سبق تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور المحاسبية التعليمية كمدخل لتحقيق جودة إدارة الموارد البشرية بمدارس

التعليم الأساسي بسلطنة عمان؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما الإطار النظري المفاهيمي للمحاسبية التعليمية؟

- ما النتائج المترتبة على تطبيق مدخل المحاسبية التعليمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان؟
 - ما واقع عمليات إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان؟
 - ما الآليات المقترحة لتفعيل المحاسبية التعليمية لتحقيق جودة إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان؟
- أهداف البحث:**

هدف البحث الحالي للتوصل إلى دور المحاسبية التعليمية في تحقيق جودة إدارة الموارد البشرية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وذلك من خلال التعرف الإطار النظري والمفاهيمي للمحاسبية التعليمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وواقع عمليات إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، والآليات المقترحة لتفعيل المحاسبية التعليمية لتحقيق جودة الموارد البشرية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

- يساهم البحث في بناء تصور مقترح للمحاسبية التعليمية مدخل لتحقيق جودة إدارة الموارد البشرية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وتقديم بعض التوصيات والمقترحات لوزارة التربية والتعليم، التي من شأنها تساعد على تفعيل المحاسبية التعليمية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.

- تتيح نتائج البحث امام الباحثين التربويين مجالات الأبحاث، ودراسات تسهم في بناء برامج لتطوير المحاسبية التعليمية في جودة إدارة الموارد البشرية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، حيث أنه أكثر ملاءمة لطبيعة البحث وأهدافه، فهو منهج يقوم على جمع أوصاف دقيقة مفصلة عن الظاهرة الموجودة بقصد استخدام المعلومات والبيانات لوضع خطط أكثر فاعلية لتحسين الأوضاع والعمليات التربوية والتعليمية.

مصطلحات البحث:

يعرّف البحث المحاسبية التعليمية إجرائياً بأنها: نظام لقياس وتقييم الأداء التعليمي بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان يؤدي إلى حدوث عملية التقييم، والوقوف على نقاط القوة والضعف ومن ثم التحسين المستمر الذي يؤدي إلى تحقيق جودة في الموارد البشرية ويزيد من كفاءتها وفعاليتها.

ويعرّف البحث إدارة الموارد البشرية إجرائياً بأنها: نظام يحدد طرق معاملة الكوادر البشرية العاملة بالهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي من (مديرين - مساعدي مديرين - معلمين) من حيث تنميتهم مهنياً، وتخطيط مساراتهم الوظيفية، ووضع نظام للأجور والحوافز والمكافآت والرعاية الصحية والاجتماعية، مما يمكنها من تقويم أدائهم ومحاسبتهم وذلك لتحقيق الأهداف المحددة للمدرسة.

مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان: تعرّف وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان مدارس التعليم الأساسي بأنها: نظام من التعليم المدرسي يستغرق عشر سنوات دراسية بسلطنة عمان، ويهدف إلى الاستمرارية في تنمية المهارات الأساسية ومهارات العمل والتخطيط المهني لدى الطلاب بما يهيئهم ليكونوا أعضاء فاعلين في

المجتمع قادرين على الاستفادة من فرص التعليم والتدريب والعمل بعد التعليم الأساسي. (٢٢)

المحور الأول: المحاسبية التعليمية (الإطار النظري والمفاهيمي):

- مفهوم المحاسبية التعليمية:

يشار للمحاسبية التعليمية بأنها "إجراء يتخذ لتحديد مسؤولية القائمين على التعليم لمعرفة مدى تحقيقهم الأهداف التربوية المحددة لهم"، ويقدم يسلايكي، وآخرون (Ysseldyka, J. et al, 2017, 75) (٢٣) تعريفاً شاملاً بأنها طريقة منظمة وهادفة لطمأنة ذوي العلاقة بالنظام التربوي بأن المدارس تحقق النتائج المرغوبة، وهي تشتمل على عناصر عامة كالأهداف والمؤشرات على التقدم نحو تحقيق الأهداف والمقاييس وطرق تحليل المعلومات وتقديمها، والعواقب المترتبة عليها، وبذلك فالمحاسبية التعليمية نظام كامل له مدخلات كالأهداف والمؤشرات وغيرها، إضافة إلى العمليات ثم المخرجات وهي الأساس الذي تعمل عليه المحاسبية لتقييم الأداء ومن ثم الوصول إلى النتائج المرجوة.

(١) المحاسبية التعليمية: Educational Accountability

يعرفها جو أندرسون (Jo Anderson, 2019, 19) (٢٤) بأنها : "الممارسة من أنظمة تعليمية مسئولة عن جودة ونوعية مخرجاتها (الطلاب - المعرفة - السلوك - المهارات)، وهي تشتمل على عناصر عامة كالأهداف والمؤشرات على التقدم نحو تحقيق الأهداف والمقاييس وطرق تحليل المعلومات وتقديمها، والعواقب المترتبة عليها".

- المحاسبية التعليمية نظرياتها وأنواعها:

ترى ماكفرسون (Macpherson, 1996, No. 1, 32) (٢٥) أن نظم المحاسبية في التربية تبنى على ثلاث نظريات أساسية هي كالاتي:
المنظور الفني (Technical).

المنظور المبني على أصحاب المصلحة (Client) .

المنظور المهني (Professional) .

تشير النظرية الأولى: المنظور (الفني) أن المدرسة لا تتطور إلا إذا كانت ممارسات التعليم والتعلم والقيادة فيها مبنية على معرفة علمية صادقة، وإصلاح وتطوير هذه الممارسات يتطلب تدفق ثابت ومستمر للمعرفة والمعلومات، وآليات تنفيذ فاعلة وتعديلات هيكلية ومنتظمة في الأدوار والعلاقات والنفوذ، لذا تتحقق المحاسبية التعليمية عندما تكون الأهداف واضحة ومؤشرات الأداء محددة، تجمع بعدها المعلومات الموضوعية عن الأداء وتعطى الاهتمام لتكون منطلقاً للإصلاح، ويتفق هذا المنظور مع ما طرحه النظم المركزية للسيطرة على نوعية التعليم تحت مسميات المحاسبية التعليمية البيروقراطية والمبنية على النتائج والمعايير والمحاسبية الخارجية. (٢٦)

وتشير النظرية الثانية: المنظور (المبني على أصحاب المصلحة) بأن المدارس تتحسن عندما تكون المحاسبية التعليمية بيد أصحاب المصلحة من أفراد المجتمع المحلي (طلبة وآباء وغيرهم)، فالمدرسة مسئولة بشكل مباشر أمامهم عن تلبية حاجاتهم وحاجات أبنائهم، ويمكنهم المشاركة في التقييم والتعديل والتطوير والضغط على المدرسة لتطوير نفسها حسب حاجاتهم، حيث سيكون الاختيار للمدرسة من قبل أصحاب المصلحة في ضوء حكمهم على قدرتها التنافسية ونوعية التعليم المقدم لهم، وتتحقق المحاسبية في هذه الحالة من خلال آليات إدارية وسياسية، وعرض وطلب، وتنافس وتوجيه أصحاب المصلحة لسياسة المدرسة، ولجان تقييم خارجية لإدارتها، وحسن إدارة وتنمية لمواردها البشرية والمادية والفنية. (٢٧)

وتشير النظرية الثالثة: المنظور (المهني) أن تحسن أداء المدرسة مرهون بمعلميها وإدارتها، فهم أدري من غيرهم بطبيعة العملية التعليمية، وهم يعيشون هذه العملية بتفاصيلها ودقائقها وأقدر من غيرهم على وضع المعايير وجمع المعلومات عن أداء طلبتهم وتشخيص أسباب القصور، ووضع الخطط اللازمة للعلاج، لذا لا بد من إتاحة الفرصة لتكون لهم السيطرة على عملهم دون تدخل من الآخرين، وليتولوا الحكم على أدائهم وأداء طلبتهم وليشرفوا على تنمية أنفسهم كمهنيين، فهذا المنظور

يشكك في جدوى المحاسبية الخارجية المرتكزة على آراء وحكم السياسيين والإداريين (غير المهنيين)، ويدعو إلى قيام المعلمين والإدارة بتحديد المعايير والمؤشرات للأداء داخليا، وأن يعاد النظر في هيكله العمل جذريا في المدرسة عن طريق التعاون المشترك والتعليم والتعلم التعاوني. (٢٨)

من خلال النظريات الثلاث السابقة للمحاسبية التعليمية، ترى الدراسة أن المنظور الأول يتفق مع النظم المركزية في التعليم، والتي ترى أن تكون المحاسبية من قبل جهات خارجية حيث تحاسب المدارس والعاملين بها عن التمسك بالقواعد والقوانين، وهنا تسمى المحاسبية التعليمية بالبيروقراطية أو الخارجية أو المحاسبية التعليمية على الالتزام بالتعليمات، أما المنظور الثاني فيتفق مع ما تطرحه أشكال الإدارة الشعبية التي توسعت في التسعينات مثل إدارة الجودة الشاملة والتي تؤكد على الاستجابة لمطالب الجماعات الخارجية والتركيز على رضا المستفيدين، كما تؤكد على تحقيق الرقابة المجتمعية والتي أساسها تنفيذ القانون، وهنا تسمى المحاسبية التعليمية بالسياسية أو المحاسبية التعليمية القائمة على الاختيار، أما المنظور الثالث فيتفق مع النظم اللامركزية في التعليم والتي ترى أن تكون المحاسبية من قبل المؤسسات المهنية المتخصصة، وهنا تسمى المحاسبية التعليمية بالمهنية. (٢٩)

وبهذا يظل السؤال المطروح أي من أنواع المحاسبية الثلاث أصلح للعملية التعليمية، فهل هي المحاسبية التعليمية الخارجية أو السياسية أم المهنية، وهل من الأفضل أن تكون مرتبطة أم منفردة؟، وعلى كل ففي الوقت الحاضر يتم التركيز على النتائج أكثر من التركيز على الالتزام، يعد نموذج (لا يترك أي طفل للاخفاق) (No Child Left Behind (NCLB في الولايات المتحدة الأمريكية النموذج الذي يحمل كثير من المميزات في محاول الدمج بين أنواع المحاسبية التعليمية، فعلى سبيل المثال بنود اختيار المدرسة تجسد نظرة المحاسبية التعليمية الشعبية، والبرامج المعتمدة والمعلمين ذو المؤهلات العالية يستلزم شكل من أشكال المحاسبية المهنية، أما البنود هذه فهي المبادئ الأربعة التي اعتمد عليها (لا يترك أي طفل للاخفاق) وهي:

- مساعلة شديدة عن نتائج المدرسة.
 - مرونة أكثر وسيطرة محلية أكبر على التعليم.
 - خيارات أكثر لأولياء الأمور لاختيار المدارس لأبنائهم.
 - التركيز على طرق وأساليب التدريس التي تثبت فعاليتها. (٣٠)
- لذا يعد النموذج السابق أشمل أنواع المحاسبية التعليمية، حيث ركز على كثير من العناصر والتي تهم العملية التعليمية والمحاسبية التعليمية ذاتها، كالمهنية وحرية اختيار المدرسة وغيرها، والتي تؤدي إلى نظام محاسبية صارم وجيد.

- أهداف المحاسبية التعليمية:

- إن نظام المحاسبية عبارة عن مجموعة من الالتزامات والسياسات والمعلومات التي تم تصميمها من أجل: (٣١)
- زيادة استخدام الممارسات التعليمية الجيدة، وتقليل استخدام الممارسات الخاطئة.
 - ابتكار آليات داخلية للتمييز.
 - تحديد طرق العمل التي تؤدي للتعليم.
- وتتجز الممارسات فقط إذ كانت سياسات المدارس وممارسات العمل تقدمان التعليم الجيد، وتقوم بحل المشكلات الواقعية، كما أن مؤشرات الأداء والعمليات التشخيصية المستمرة مطلوبة للتقييم من أجل تلبية هذه الشروط، ويجب أن تتضمن هذه التعليمات طرقا لتغيير ممارسات المدرسة إذا لم تعمل من أجل مصلحة الطلبة. (٣٢)

- شروط المحاسبية التعليمية الفاعلة:

تعد المحاسبية التعليمية إحدى الضمانات اللازم تطبيقها بالمدارس، لضمان تحقيق أهداف جودة الموارد البشرية من إنتاج مخرجات تتميز بالجودة، وبالتالي رضا أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وهذا يستلزم ضرورة توافر شروط معينة تساعد على تطبيق مدخل المحاسبية التعليمية على عوامل كثيرة مرتبطة بالآليات والمعايير والمقاييس ومستويات التطبيق لها، وبطبيعة المعلومات التي تقدمها وملائمتها للتطوير والتحسين في العمل الإداري.

- وتذكر مارتن روبن خمسة شروط أساسية لبناء نظام محاسبية فاعل هي: (٣٣)
- الحفاظ على منظور منظومي للمحاسبية.
 - الموازنة بين الإشراف على المدرسة ودرجة التحسن في أداءها.
 - تحديد المستوى المناسب للمحاسبية.
 - الموازنة في المقارنة بين مخرجات الولاية بشكل عام والمقاطعات المحلية للمدارس والمدارس بشكل فردي.
 - تضمين طرق واستراتيجيات تقييم جديدة وغير تقليدية للأداء كمصادر للمعلومات.
 - وتضيف أودي (O'Day, , 2015, 18) (٣٤) عددًا من الشروط لتحقيق فاعلية المحاسبية في تحسين وتحقيق جودة الموارد البشرية بالمدارس ومنها الآتي:
 - الحصول على المعلومات المناسبة لإدارة المدرسة والتركيز عليها وعلى ما يطرأ عليها من تغير وتبديل، واستخدامها كتغذية راجعة للنظام، وبشكل خاص لنماذج التفاعل القائمة فيه، لأنها تشكل المصدر الأساسي للحصول على المعلومات وتغذيتها.
 - تحفيز الإداريين وغيرهم في المدرسة للتعامل مع هذه المعلومات، وبذل الجهود اللازمة لتعديل أو تغيير السلوك والاستراتيجيات القائمة في المدرسة.
 - تطوير المعارف والمهارات لدى المعنيين لضمان تفسير صادق للمعلومات وربط سليم للنتائج بالأسباب على مستوى الأفراد والنظام.
 - تخصيص المصادر المادية والفنية للمدارس الأكثر حاجة لتتمكن من القيام بالتصحيح والتطوير.

-تطبيق مدخل المحاسبية التعليمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان:

حظي مفهوم الجودة باهتمام كبير من قبل العديد من المؤسسات في السنوات الأخيرة، وينبع هذا الاهتمام من رغبة تلك المؤسسات في تحسين أدائها والحفاظ على الميزة التنافسية، وقد نشأ هذا المفهوم في مجالات الصناعة والتجارة، وسرعات ما انتقل إلى مجال التعليم، وهنا وجدت العديد من المؤسسات التعليمية ضالتها، ويرجع هذا إلى تردي الأوضاع داخل الكثير من المؤسسات التعليمية، فضلا عن تعامل تلك

المؤسسات مع أفراد يمتد أثيرها إلى كافة أنواع المؤسسات الأخرى، لذا فهي أولى المؤسسات بتطبيق الجودة.

من هنا أصبح التوجه نحو جودة الموارد البشرية بالمدارس ضرورة حتمية، وتعد المحاسبية التعليمية أحد أهم المداخل التي يمكنها تحقيق جودة الموارد البشرية، وهذا ما أكدت عليه وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي الصادرة عام ٢٠١٨ بسلطنة عمان، والتي أشارت إلى أنه لضمان جودة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لا بد من وضع مجالات ومعايير ومؤشرات ومقاييس التقدير، ويعتمد بناء كل هذا على أن المستويات المعيارية لمنظومة التعليم قبل الجامعي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمحاسبية والمساءلة من خلال تحديد النواتج المتحققة ومؤشرات الأداء.^(٣٥)

بهذا فإن تطبيق المحاسبية التعليمية يمكن أن يساعد على مواجهة كثير من المشكلات التي تؤثر بدورها على جودة أداء الموارد البشرية، ويمكن أن يتضح ذلك في النقاط التالية: (٣٦)

- يساعد تطبيق المحاسبية التعليمية على أن تدار الموارد البشرية في المدارس بطريقة أفضل وهو ما يعمل على تحريك الأداء المدرسي وزيادة فاعلية النظام الإداري والتعليمي.
- تساعد في مواجهة قضية التمويل، وذلك بمقارنة العائد بالتكاليف ومقدار النفقات لفترة محددة.
- تساعد على إعلام الآباء والمؤسسات الحكومية المعنية بالعائد الإداري والتعليمي بالمدارس، وخاصة أن ذلك يعد حقا من حقوقهم.
- تعالج قضية انخفاض الوضع المالي للمعلم، فطبقا لسياسة المحاسبية التعليمية، في حالة الأداء الجيد للمعلم والمتمثل في ارتفاع نسب نجاح الطلاب وأدائهم التحصيلي، فإنه يحصل على دخل أكبر، وهو ما يحسن الوضع المالي للمعلم، ويحسن ظروف معيشته.

- تساعد على توفير الضمان الكافي بأن السلطة الممنوحة لأفراد المجتمع المدرسي، ولإستخدامهم الموارد المدرسية، يتم بطرق مشروعة متفق عليها مسبقا.
 - تساعد المحاسبية التعليمية على إتاحة مناخ يساعد على توفير درجة من الثقة لأفراد المجتمع المدرسي للتصرف بحرية، مما يؤدي إلى تطوير الأهداف المدرسية.
 - توفر وسيلة للتحسين المستمر على أساس أن المحاسبية التعليمية جزء من إعادة صياغة السلوك الإداري في المؤسسات التعليمية، كضرورة لإحداث الابتكار والإبداع.
 - ضمان استمرارية وثبات جودة الخدمات التعليمية وبالتالي إرضاء أولياء الأمور والطلاب.
 - رفع مستوى الوعي لدى أولياء الأمور والطلاب والمجتمع تجاه المؤسسة التعليمية.
 - تأكيد السمعة الجيدة للمؤسسة التعليمية محليا وإقليميا وعالميا.
- واقع عمليات جودة إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم الأساسى بسلطنة عمان:
- تعتمد جودة إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم الأساسى بسلطنة عمان على عدد من العمليات التي يخضع لها العاملين أثناء الخدمة، منها تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، أهمها الآتي:

- التنمية المهنية للعاملين بالمدارس:

تعرف التنمية المهنية للعاملين بأنها تطوير المهارات وإتاحة الفرص لتنمية القدرة على القيام بمهام حديثة، والقدرة على أداء العمل وهي مكتملة ومتممة لعملية الإعداد، وعلى هذا تكون التنمية المهنية للعاملين قبل الخدمة (عملية الإعداد)، وأثناء الخدمة، وتتم التنمية المهنية للعاملين بمدارس التعليم الأساسى بسلطنة عمان أثناء الخدمة من خلال المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين ، شبكة الفيديو كونفرانس V. C أو مراكز التدريب عن بعد، البعثات الداخلية والخارجية، التنمية المهنية داخل الموقع، والتنمية المهنية الذاتية. (٣٧)

وتسعى وزارة التربية والتعليم بالسلطنة جاهدة من أجل التطوير والارتقاء بالكوادر البشرية لكافة منتسبها وبخاصة بمدارس التعليم الأساسي، وذلك من خلال تبنيها للعديد من البرامج التدريبية والتأهيلية، التي تهدف إلى تطوير قدرات ومهارات العاملين بتلك المدارس كل حسب مجال عمله وتخصصه وضمن هذا النطاق فإن الوزارة لديها سنويًا خطة إنماء مهني مركزية تحوي العديد من الدورات والبرامج التدريبية المتخصصة التي يتم تنفيذها على المستوى المركزي في مركز التدريب الرئيس بالوزارة، كما لديها خطط إنماء مهني أخرى تتفد على المستوى اللامركزي يتم التخطيط لها ثم تنفيذها بمختلف المديريات التعليمية، وتحوي الخطط التدريبية اللامركزية العديد من البرامج التدريبية التي وضعت وفق الاحتياجات التدريبية، ويجرى تنفيذ هذه الخطط التدريبية بمراكز التدريب والإنماء المهني بكل محافظة، وبالنظر لكافة مستويات التدريب المركزية واللامركزية فإن الوزارة تسعى من أجل السير في تنفيذ هذه البرامج، وتلبية هذه الاحتياجات التدريبية بمنهجية علمية، وبناء على خطط إنماء مهني تعد وفقا لمجموعة من المعايير العلمية، والشروط والضوابط.

(٣٨)

- مدخل الكفايات في التنمية المهنية للعاملين بالمدارس:

أكدت العديد من الدراسات التربوية على أهمية مدخل الكفايات في تمكين العاملين بمدارس التعليم الأساسي من أداء أدوارهم الجديدة والمتغيرة التي تحدث بفعل التطور المعرفي بناء على برامج التنمية المهنية لهم سواء كانت تخصصية إدارية أو تربوية أو ثقافية أو كفايات تتعلق بالبيئة، ويتطلب هذا تحديد الكفايات الأساسية والفرعية في كل مجال في ضوء أدوار كل منهم ومهامه ومسئوليته، ويجب على المركز التخصصي للتدريب المهني للعاملين بوزارة التربية والتعليم بالسلطنة عند إعداد

برامج التنمية المهنية باستخدام أسلوب تحديد الاحتياجات ومدخل الكفايات على الأخذ في الاعتبار الآتي: (٣٩)

- ملاءمة برامج التنمية المهنية مستويات الإداريين والمعلمين وتتفق مع احتياجاتهم حتى يمكن أن تعمل على تحسين قدراتهم.
- التنمية المهنية ليست ترفاً أو تكليفاً إضافياً وإنما هي الاختيار المناسب الذي لا يجب تأجيله.
- تخصيص الموازنة المالية الكافية لتنفيذ برامج التنمية المهنية التي يجب أن تناسب كل فئة من فئات الإداريين والمعلمين المطلوب تنميتهم مهنيًا.
- التعاون مع المدارس والهيئات والمؤسسات التعليمية والتربوية ومراكز البحوث المختلفة.

- أساليب التنمية المهنية للعاملين بالمدارس:

- مع تغير التدريب إلى تنمية مهنية وإنشاء المركز التخصصي للتدريب المهني للعاملين بوزارة التربية والتعليم بالسلطنة الذي يدخل ضمن أهدافه تنمية الإداريين والمعلمين مهنيًا فإن أساليب التنمية التي يجب أن يتبعها المركز لا بد وأن تكون متطورة لتساير النظم الحديثة في التعليم والتعلم ومن هذه الأساليب: (٤٠)
- برامج تدريب الإنماء المهني للموظفين الجدد بالمدارس على مهامهم الوظيفية ومتطلباتها من معارف ومهارات وحقوق وواجبات، وقد بدأ تنفيذ هذا البرنامج ابتداءً من خطة عام ٢٠٠٣ ومدة هذه البرامج في حدود أسبوعين من التدريب المباشر وغير المباشر.
- برامج تدريب الإنماء المهني لرفع مستوى الأداء عن طريق إلحاق المستهدفين ببرامج تدريبية يتم التركيز فيها على تعريفهم بالأساليب الحديثة وطرائق استخدامها، ويبدو ذلك جلياً في البرامج التربوية للمعلمين في التعليم الأساسي، والبرامج الموجهة للمشرفين التربويين، والبرامج الموجهة للمديرين والإداريين،

وبرامج الحاسب الآلي وغيرها من البرامج الخاصة بمختلف الفئات العاملة في الحقل التربوي.

- برامج تدريب الإنماء المهني التنشيطي بهدف تنشيط وتنمية المعارف والمهارات التي قد تكون نسيت جزئياً بسبب طول مدة الخدمة، أو عدم الاستخدام المستمر، أو غير ذلك من الأسباب التي تؤدي إلى تآكل المعلومات والمهارات مثل البرامج الخاصة بالمعلمين الأوائل في التعليم الأساسي، والملتقيات المهنية السنوية الخاصة بالمديرين والمعلمين والمشرفين وفرق التدريب.

- برامج تدريب الإنماء المهني التخللي (التبادلي) التي تعتمد على إرسال الموظف بعد فترة من العمل إلى الدراسة أو اكتساب الخبرة لفترة ما، ثم يعود بعدها إلى المكان الذي كان يعمل فيه وذلك عن طريق ما يعرف بالتأهيل أو الدورات القصيرة أو الطويلة وهذه الفرص عادة ما تكون في مؤسسات داخل السلطنة مثل: دبلوم الإدارة المدرسية ودبلوم الإشراف التربوي لمدة سنة واحدة في جامعة السلطان قابوس، والدورات التي يعقدها معهد الإدارة العامة، وهناك دورات أخرى تعقد في مؤسسات خارج السلطنة.

- برامج إعادة التدريب، ويهدف إلى تزويد العاملين بمعلومات ومهارات ضرورية لأداء أعمال تختلف عن العمل الأصلي الذي يقومون به وخاصة عندما يتغير الموقع الوظيفي للفرد مثل تدريب معلمي مرحلة التعليم الأساسي للتدريس في مرحلة التعليم ما بعد الأساسي أو تدريب المرشحين لوظيفة جديدة.

- برامج تأهيل مهني أثناء الخدمة، وهي منح الموظف فرصة متابعة دراساته إلى مستوى أعلى مثل البرنامج الخاص بتأهيل معلمي اللغة الإنجليزية بالتعاون مع جامعة "ليدز" إضافة إلى إيفاد العديد من العاملين في الوزارة للدراسة في جامعة

- السلطان قابوس أو إلى البلاد العربية أو الأجنبية للحصول على درجة علمية في البكالوريوس أو الماجستير أو الدكتوراه.
- برامج إنماء مهني نوعية، وتقوم على تجريب أحدث الأفكار والنظريات في التربية والتعليم ووضعها موضع التجربة والتطبيق ومعرفة مدى واقعيتها وآثارها الإيجابية على العملية التعليمية، ومن أمثلة ذلك المشروع التكاملي للإنماء المهني الذي اعتمده الوزارة من بين مشاريعها التطويرية وبرامجها في مجال تطوير الأداء، وتقوم بتنفيذه ومتابعته وتقييمه دائرة تنمية الموارد البشرية.
- وبالنظر إلى برامج التنمية المهنية التي تنفذها أو تشرف على تنفيذها وزارة التربية والتعليم في كل عام من حيث مكان وجهة تنفيذها، وُجد أنها تتعدد وتتنوع ويمكن تصنيفها إلى خمسة أقسام وذلك على النحو الآتي:^(٤١)
- ١- برامج تنمية مهنية يجري تنفيذها مركزياً: في الغالب يجري تنفيذها بدائرة تنمية الموارد البشرية، وهذه البرامج يمكن توزيعها وفقاً لطبيعة مواضيعها إلى الأشكال الآتية:
- برامج تنمية مهنية ذات صبغة تربوية لها علاقة بالمناهج الدراسية ومتطلبات تعليمها، وتتوجه هذه البرامج إلى العاملين في التعليم الأساسي والتعليم العام.
- برامج تنمية مهنية تعنى بالجوانب الإدارية والشؤون المالية.
- برامج النمو المهني الخاصة باللغة الإنجليزية.
- برامج النمو المهني الخاصة بالتقنيات ولا سيما المتعلقة بالحاسب الآلي.
- برامج خاصة بالمشاريع التربوية النوعية.

٢- برامج تنمية مهنية مركزية يعاد تنفيذها: وهي برامج تدريب لمجموعات محددة وهم فرق التدريب، ثم تعمل هذه الفرق على إعادة التدريب على مضمون هذه البرامج للفئات المستهدفة في مرحلة التعليم الأساسي، ومن أوضح الأمثلة على ذلك برامج التدريب الإدارية والتربوية، ثم تتولى هذه الفرق إعادة التدريب عليها للفئات المستهدفة محلياً في المناطق التعليمية المختلفة.

٣- برامج تنمية مهنية لامركزية: هي برامج تدريب يجري التخطيط لها وتنفيذها ومتابعتها من قبل المختصين والمسؤولين في المناطق التعليمية المختلفة، وغالبا ما تعقد مثل هذه البرامج وفقا للاحتياجات التدريبية التي تظهر عندهم في مدارس التعليم الأساسي.

٤- برامج تنمية مهنية خارجية: أي يجري تنفيذها خارج إطار وزارة التربية والتعليم وتأخذ مثل هذه البرامج منحيين اثنين هما:

أ- الأول: داخل السلطنة: وتكون على شكل دورات قصيرة أو متوسطة المدى، وتتم من قبل مؤسسات في القطاع الخاص، ومن أمثلتها برامج اللغة الإنجليزية وبعض برامج التدريب في الشؤون الإدارية والمالية، وبعض برامج التدريب على تقنية المعلومات، وفي الغالب يتم التعاون مع القطاع الخاص مثل معهد الإدارة العامة، والمجلس الثقافي البريطاني.

ب- الثاني: خارج السلطنة: وتكون على شكل لقاءات واجتماعات ودورات قصيرة أو متوسطة المدى على المستوى الإقليمي مع دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي أو الدول العربية، أو دورات على المستوى الدولي كالدورات المملكة المتحدة أو الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها.

أهم مشكلات جودة إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان: بالرغم من التطور الكمي والنوعي الكبير لإدارة الموارد البشرية عموماً إلا أن هذا النشاط يواجه بعض المشكلات التي تؤثر على تحقيق الاهداف المرسومة له ومنها الاتي:^(٤٦)

- حداثة التجربة ونقص الخبرة سواء في القطاع الحكومي أو في القطاع الخاص.
- محدودية الخبرات الوطنية (مستثمرين- مخططين - مدربين- مسوقين) في المجال.
- محدودية الموازنات قياساً بحجم ونوعية التدريب المطلوب لإدارة الموارد البشرية.
- تمركز الطلب من أفراد مجتمع بعض مدارس التعليم الأساسي على التدريب الإداري والتقني الرخيص طمعاً في الحصول على وظائف أعلى.
- قلة الالتزام بالضوابط الموضوعية من وزارة التربية والتعليم لممارسة نشاط تدريب الموارد البشرية من حيث توفير الامكانيات المادية والبشرية والالتزام بقواعد واجراءات العمل وهو الأمر الذي تعمل الوزارة لمعالجته بكل الوسائل.
- تمركز المؤسسات التدريبية بكافة أنواعها في مدينة مسقط وخاصة المتميزة منها مما يؤدي إلى حرمان الموارد البشرية الموجودة في محافظات ومناطق السلطنة الأخرى والأفراد من الإعداد والتدريب المتميز.
- بالرغم من وجود أعداد من المدربين الوافدين والعمانيين إلا أن البيئة التدريبية بالسلطنة تفتقر إلى المدربين المحترفين، فالمدرّب هو العنصر الأساسي لنجاح أو فشل العملية التدريبية، إلا أن بعض مؤسسات ومراكز التدريب لا يتوفر لديها النوعية المتميزة من المدربين وتعتمد على مدربين لا تتوافر لديهم المهارات والقدرات لتقديم مستوى متميز من التدريب سواء في جوانب إعداد المادة العلمية والتصميم للبرامج وتحديد مفردات كل برنامج ربطاً بالاحتياج التدريبي أو في

جوانب إعداد المادة العلمية والتي تتطلب إعدادها بدقة وربطها بتحقيق الهدف من البرنامج أو تقييم العائد من تدريب الموارد البشرية.

الآليات المقترحة لتفعيل المحاسبية التعليمية لتحقيق جودة إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان:

يمكن الاستفادة من المحاسبية التعليمية لتحقيق جودة الموارد البشرية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من خلال وضع آليات لضمان جودة عمليات التنمية المهنية للعاملين أثناء الخدمة، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، ونظم تعويض العاملين، غير أنه لا بد من إنشاء وحدة محاسبية تعليمية في كل دائرة تعليمية، يتبعها وحدة محاسبية تعليمية في كل مدرسة من مدارس التعليم الأساسي، تكون تلك الوحدات مسؤولة عن متابعة وتنفيذ وتحقيق تلك الآليات، فضلاً عن ضرورة زيادة الموارد المالية المخصصة للمدارس من قبل الوزارة، إلى جانب المساعدات المالية التي تأتي إلى مجالس أولياء الأمور والمجتمع، مع منح مجلس إدارة المدرسة حق التصرف في إدارة تلك الأموال، ويشمل الآليات الآتية: (٤٣)

١- العمل على التنمية المهنية المستمرة للعاملين أثناء الخدمة:

يمكن تحقيق جودة إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة

عمان باستخدام وحدة المحاسبية التعليمية المقترحة من خلال الآتي:

- منح مكافأة مالية مجزية وفورية للمعلم أو أي من فريق الإدارة المدرسية، إذا تلقى أي من برامج التنمية المهنية خارج السلطنة، على أن يكون معيار المفاضلة بين الجميع في السفر هو امتحان في اللغة الأجنبية المطلوبة للدولة المحدد السفر إليها، الأمر الذي يدفع الجميع إلى التنمية المهنية في اللغات الأجنبية، والأمر الذي يساعده على تنمية ذاته في مجال تخصصه.

- ربط الترقية إلى الدرجة الوظيفية الأعلى بعدد الدورات التدريبية التي يحصل عليها الفرد في أي مدة زمنية، على أن يعقب كل دورة امتحان للفرد من قبل المركز التخصصي للتدريب المهني للعاملين بوزارة التربية والتعليم، أو المكان الذي حصل منه الفرد على الدورة التدريبية، مع مراعاة الاعتراف بالدورات من

- المؤسسات الخاصة والمراكز التي بإمكانها منح الفرد شهادة معتمدة في تلك الدورات التدريبية.
- حضور عدد خمسة مؤتمرات أو حلقات نقاشية في العام تمنح صاحبها مكافأة خاصة.
- مكافأة مالية فورية للمعلم أو أي من فريق الإدارة المدرسية، والذي استطاع الترقى إلى الدرجة الوظيفية الأعلى من خلال برامج التنمية المهنية في المدة المحددة لذلك.
- الحرمان من الإجازات الاعتيادية ومقابلها المادي في العام القادم لكل فرد يتعدى المدة البينية المحددة للترقى للدرجة الوظيفية الأعلى ولم يحصل على دورات التنمية المهنية المحددة لتلك الدرجة.
- تمنح مكافأة مالية للمعلم أو أي من فريق الإدارة المدرسية والذين حصلوا على دورات تنمية مهنية في مجال التخصص أو الإدارة أو تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي، تزيد عن عدد الدورات المقررة هذا العام.

٢- تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين بالمدرسة:

- يمكن تحقيق تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان باستخدام وحدة المحاسبية التعليمية المقترحة من خلال الآليات التالية:
- يتمتع المعلم الذي يحصل على درجة الماجستير في الإدارة أو أي من فريق الإدارة المدرسية بحق الدخول إلى امتحان للترقى للوظيفة الأعلى.
- يتمتع المعلم الذي يحصل على درجة الدكتوراه في الإدارة أو أي من فريق الإدارة المدرسية بحق الدخول إلى امتحان للترقى للوظيفة الأعلى، فضلاً عن ثلاث سنوات من الخبرة.
- لا يستطيع المعلم أو أي من فريق الإدارة المدرسية الترقى إلى الدرجة الوظيفية الأعلى ما لم يحقق الحد الأقصى من الدورات التدريبية المحددة لتلك الدرجة.
- ربط تنمية المسار الوظيفي بعدد الدورات التدريبية التي يحصل عليها المعلم أو عضو فريق الإدارة المدرسية وليس بعدد سنوات الخبرة، على أن يرقى إلى

- الدرجة الوظيفية الأعلى إذا بلغ عدد محدد من الدورات التدريبية في أي مدة زمنية، الأمر الذي من شأنه أن يشجع الجميع على التخطيط لتنمية مساراتهم الوظيفية، ويعزز من الكفايات والمهارات المهنية للعاملين.
- يقدم كل من المعلم وأعضاء فريق الإدارة المدرسة تقرير تقييم أداء ذاتي، يبين فيه ما استطاع إنجازه هذا العام وما لم يستطع، والأسباب التي أدت إلى ذلك، على أن يعرض هذا التقرير على وحدة المحاسبية التعليمية بالمدرسة، والتي تستطيع تقييم أداء كل فرد على حدة من خلال هذا التقرير، على أن تستخدم نتائج هذا التقرير ولمدة عامين متتالين في الترقى إلى الدرجة الوظيفية الأعلى، فضلاً عن تحقيق الحد الأدنى من الدورات التدريبية المحددة لتلك الدرجة، على أن تطبق معايير وأساليب تقييم موضوعية وبعيدة عن الذاتية
 - من خلال تقييم أداء سري لدى وحدة المحاسبية التعليمية بالمدرسة يستطيع كل معلم تقييم زميله وفريق الإدارة المدرسية، على أن تستخدم نتائج هذه التقارير لمن يحصل على المركز الأول بإجماع الجميع، في تقليل عدد دورة تدريبية واحدة من الدورات المقررة للترقى للدرجة الوظيفية الأعلى في العام القادم.
 - المدرسة التي تحصل على المركز الأول من بين خمس مدارس في التقرير السنوي المقدم إلى وحدة المحاسبية التعليمية، يرقى مديرها إلى منصب إداري أعلى بالمديرية العامة للتربية والتعليم بالمحافظة.
 - تقليل عدد السنوات البنينية إلى النصف عند ترقية المعلم إلى درجة معلم أول، وذلك عند حصوله على دبلوم التربية أو الإدارة.

٣- نظم تعويض العاملين:

- يمكن تحقيق نظم تعويض العاملين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان باستخدام وحدة المحاسبية التعليمية المقترحة من خلال الآليات التالية:
- تمنح مكافأة خاصة لمدير المدرسة في حال أن تكون النسبة المئوية لنجاح طلاب المدرسة ٩٠% فأكثر.

- تمنح مكافأة خاصة للمعلم إذا كان عدد الطلاب الحاصلين على الدرجات النهائية في مادته عشر طلاب في العام.
- حيث يتقاضى الجميع مرتبات محددة من قبل الوزارة كل على درجته الوظيفية، فضلاً عن حافز شهري يمنح للجميع وذلك للاحتفاظ بالعاملين، فإن حافزاً شهرياً يدفع للمعلم طبقاً لنتائج طلابه وذلك من خلال نتائج الامتحانات الشهرية، والتي تقاس طبقاً لمعايير محددة لقياس مستوى الأداء، أما المدير فيمنح هذا الحافز تبعاً لنتائج مسابقة شهرية تعقد بين المدارس في نفس الدائرة التعليمية.
- يكرم تكريماً معنوياً من خلال شهادات التقدير أو حفلات التكريم المعلم الذي يحصل على المركز الأول على الدائرة التعليمية من خلال تقرير تقييم الأداء له من خلال طلابه، والموجود بوحدة المحاسبية التعليمية بالمدرسة، حيث يوضح فيه أن معلمهم استطاع تزويدهم بالمعلومات والمهارات والقيم في مادته أو في الحياة.
- من خلال التقرير السنوي الذي يقدمه مدير المدرسة عن مدرسته إلى وحدة المحاسبية التعليمية بالدائرة التعليمية، تمنح المدارس التي تفوز بالمراكز الخمس الأولى مكافأة مالية تدعم بها أنشطتهم التعليمية.
- يكافئ بمكافأة مالية تعادل مكافأة نهاية الخدمة كل معلم متميز حصل طوال سنوات الخدمة على تقرير تقييم أداء بمرتبة (متميز) وظل يعمل معلماً حتى سن التقاعد، الأمر الذي يحتفظ بالمعلمين الأكفاء دون الانتقال إلى العمل الإداري أو التوجيه الفني أو الإداري سعياً وراء زيادة الراتب.
- منح مكافأة مالية فورية للعائد من البعثات الخارجية، والذي يقدم دورة تنمية مهنية لزملائه لمدة أسبوع بالمدرسة، ينقل لهم من خلالها ما تعلمه بالبعثة الخارجية.
- يقدم تقرير تقييم أداء إلى وحدة المحاسبية التعليمية عن جميع العاملين بالمدرسة من قبل المدير، على أن يتمتع الشخص الذي يحصل على المركز الأول في تقرير تقييم الأداء المقدم من قبل المدير هذا العام على إجازة مدفوعة الأجر لمدة شهر وذلك في فصل الصيف.

٤- نشر ثقافة المحاسبية في المؤسسات التعليمية:

يتم نشر ثقافة المحاسبية التعليمية من خلال الآتي:

- توضيح أهمية تطبيق المحاسبية التعليمية والفوائد المرجوة منها في تحقيق جودة إدارة الموارد البشرية.
- الاستعانة بالخبراء والمختصين، والبحوث العلمية المحلية والاقليمية والعالمية في مجال المحاسبية التعليمية.
- تبني ثقافة تنظيمية داعمة لتفعيل المحاسبية التعليمية في البرامج التدريبية لوزارة التربية والتعليم لتنمية جودة إدارة الموارد البشرية بمدارس التعليم الأساسي في مختلف الجوانب بما يتيح المشاركة الفاعلة والثقة المتبادلة بين القيادات الإدارية، وذلك من خلال إشراكهم في دورات تدريبية متخصصة.

٥- توفير مناخ داعم للتغيير لدي القيادات العليا بوزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية:

وذلك للحاجة الماسة إلى التغيير واستخدام الأنماط الإدارية الحديثة كنمط المحاسبية في إدارة المؤسسات التعليمية عامة وفي مدارس التعليم الأساسي بوجه خاص، ويتحقق ذلك من خلال الآتي:

- توفير نظام تدريبي فعال لتفعيل جودة الموارد البشرية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء المحاسبية التعليمية وبما يسهم في تطوير قدرات إدارات تلك المدارس.
- اتباع أساليب حديثة في التدريب، وعقد ندوات وورش عمل لتوضيح مفهوم المحاسبية التعليمية من خلال مختصين لتعريفهم بماهيتها وأهميتها وكيفية تنفيذها.
- التركيز على التدريب لتطبيق جودة الموارد البشرية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء المحاسبية التعليمية، وتخصيص موازنة خاصة للتدريب

- المراد تطبيقه، وربط نظام التدريب باحتياجات إدارات المدارس وذلك لتحسين وتطوير مهاراتهم مما يزيد من تحسين وجودة وكفاءة أدائهم.
- تحديد رؤية واضحة فيما يتعلق بتطوير العمل وتحسينه لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي في ضوء المحاسبية التعليمية مبنية على خطط وبرامج تطويرية صحيحة، وذلك عن طريق إعادة رسم رؤية ورسالة خطط التطوير والعمل بها بل ومتابعتها ميدانيا للتحقق من تنفيذها.
 - إعادة النظر في سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية بمدارس التعليم الأساسي بالسلطنة واعتبار التعليم والتدريب والبحث العلمي والتنمية التكنولوجية أهم وسائل تحقيق تنمية إدارات تلك المدارس وتحسين أدائهم في العمل.

نتائج الدراسة :

- توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ومن أهمها:
- نشر ثقافة المحاسبية التعليمية لجميع موظفي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان عامة وفي مدارس التعليم الأساسي خاصة، وتوضيح أهمية تطبيقها في جودة إدارة الموارد البشرية والفوائد المرجوة من تطبيقها في تطوير الأداء المؤسسي وذلك من خلال الاستعانة بالخبراء المتخصصين في هذا المجال من أساتذة الجامعات والمتمرسين من غيرهم والاستفادة من البحوث العلمية المحلية والاقليمية والعالمية المتخصصة في هذا المجال.
 - توفير مناخ داعم للتغيير لدي القيادات العليا بوزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية، بالحاجة إلى التغيير واستخدام الأنماط القيادية الحديثة كنمط المحاسبية في إدارة المؤسسات التعليمية عامة وفي مدارس التعليم الأساسي بوجه خاص.
 - توفير نظام تدريبي فعال لتطوير المحاسبية التعليمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة لإدارة الموارد البشرية وبما يسهم في تطوير قدرات إدارات تلك المدارس.
 - إتباع أساليب حديثة في التدريب، وعقد ندوات وورش عمل لتوضيح مفهوم المحاسبية التعليمية من خلال مختصين لتعريفهم بماهيتها وأهميتها وكيفية تنفيذها.

- التركيز على التدريب لتطبيق المحاسبية التعليمية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة لإدارة الموارد البشرية، وتخصيص موازنة خاصة للتدريب المراد تطبيقه، وربط نظام التدريب باحتياجات إدارات المدارس وذلك لتحسين وتطوير مهاراتهم مما يزيد من تحسين وجودة وكفاءة أدائهم.
- تحديد رؤية واضحة فيما يتعلق بتطوير العمل وتحسينه لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة لإدارة الموارد البشرية مبنية على خطط وبرامج تطويرية صحيحة، وذلك عن طريق إعادة رسم رؤية ورسالة خطط التطوير والعمل بها بل ومتابعتها ميدانياً للتحقق من تنفيذها.
- إعادة النظر في سياسات وبرامج جودة إدارة الموارد البشرية بمدارس التعليم الأساسي بالسلطنة، واعتبار التعليم والتدريب والبحث العلمي والتنمية التكنولوجية أهم وسائل تحقيق تنمية مديري تلك المدارس وتحسين أدائهم في العمل.
- تبني رؤية لتبادل الخبرات مع القطاع الخاص فيما يتعلق بالجودة الشاملة لإدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وصولاً بها إلى الاستفادة من إمكانيات الطرفين لتنمية القدرات الوطنية.
- تبني ثقافة تنظيمية داعمة لمدخل الجودة الشاملة في البرامج التدريبية لوزارة التربية والتعليم لتنمية وتطوير مفهوم المحاسبية التعليمية لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي في مختلف الجوانب بما يتيح المشاركة الفعالة والثقة المتبادلة بين القيادات الإدارية، وذلك من خلال إشراكهم في دورات تدريبية متخصصة في المحاسبية التعليمية لجودة إدارة الموارد البشرية.
- إعادة النظر في تعديل وزارة التربية والتعليم بالسلطنة لسياساتها في تفعيل وتطوير المحاسبية التعليمية لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي وفق أسس ومعايير صحيحة من أجل جودة العملية الإدارية والتعليمية.
- الاهتمام بتطوير القيادات الإدارية في مدارس التعليم الأساسي وذلك بتنفيذ برامج تطويرية مشجعة على المشاركة في المؤتمرات والندوات وتبادل الخبرات،

والاستفادة القصوى من جميع الوسائل التكنولوجية المتاحة، وزيادة القدرة على التعامل مع المواقع الالكترونية الإدارية والعلمية وقواعد البيانات المختلفة.

المراجع :

- ١- زاهر، عبدالرحيم: مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية. دار الراجعية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١١، ص ٤٢.
 - ٢- أبو العلا، ليلي محمد حسني. مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. الأردن، عمان: دار يافا العلمية ودار الجنادرية للنشر والتوزيع، ٢٠١٣م، ص ١٦٣.
 - ٣- جورجيت دميان جورج: "تطبيق المحاسبية التعليمية مدخل لتحقيق الجودة في التعليم قبل الجامعي"، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، العدد ٧٥، ج ٣، يناير ٢٠١١، ص ٥٤.
 - ٤- صائب، نوري إسماعيل: استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في منظمات الأعمال. مجلة كلية التربية الأساسية، ١٩ (٧٨)، ٢٠١١، ص ٢٣٧.
 - ٥- خالد الهيتي: "إدارة الموارد البشرية"، ط٣، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ٤٤.
 - ٦- سها عبد الرزاق بدر: "جودة التعليم والمساءلة"، مجلة رسالة المعلم، الأردن، ع ٥٦، (٢)، ٢٠١٩، ص ١٥٤.
 - ٧- وائل وفيق رضوان: "المحاسبية التعليمية مدخل لتحقيق الاعتماد بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر"، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ع(١٠٣)، القاهرة، ٢٠١٠، ص ١٣٩
- 8-Martin, D. Diamond: Accountability and Representation, Cambridge University Press,2011,p.32

- ٩- وفاء زكى بدروس: "نموذج مقترح لتطبيق المحاسبية التعليمية في التعليم العالي المصري في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية"، مجلة التربية المقارنة والدولية، القاهرة، ع (٤)، ٢٠١٦، ص ٧١١
- ١٠- صبري الأنصاري علي: "آليات تطبيق المحاسبية التعليمية بالمدارس الثانوية بدولة الكويت"، مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي - كلية التربية بقنا، ع ٣٥، ٢٠١٨، ص ٦٨
- ١١- مها سعد عبد الرحمن: "المحاسبية التعليمية مدخل لضمان جودة عمليات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية العامة بمصر"، مجلة البحث العلمي في التربية، ع (٥)، ٢٠١٥، ص ٣٣
- ١٢- مبروك ابراهيم السعيد: "المحاسبية التعليمية وعلاقتها بالإصلاح المتمركز حول المدرسة"، مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية، القاهرة، ٢٠١٩، ص ٤٢
- ١٣- منى محمد العزيزى: "متطلبات تطبيق المحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية لضمان جودة التعليم: دراسة ميدانية بمحافظة الشرقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٢١، ص ١٨.
- ١٤- عزة السيد العباسى: "دراسة مقارنة لنظم المحاسبية في التعليم الثانوي العام في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وفنلندا وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، مج ٢٦، ع ٣، القاهرة، مارس ٢٠٢٠، ص ٣٦.
- ١٥- مى جمال السيد: "تطوير الأداء المؤسسي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء أسلوب المحاسبية التعليمية"، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، القاهرة، ع ٢٠، ج. ٣، ٢٠١٩، ص ٤٤.
- ١٦- خالد عبد العزيز العثمان: "واقع المحاسبية التعليمية في مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية جامعة اسيوط، مصر، مج ٣٣، ع ٨، أكتوبر ٢٠١٧، ص ١٧.

- ١٧- مها سعد عبد الرحمن: "المحاسبية التعليمية مدخل لضمان جودة عمليات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية العامة بمصر"، مرجع سابق، ص ٣٥
- ١٨- زينة محمود البريحي: "ممارسة المسؤولية المجتمعية لإدارة الموارد البشرية وانعكاسها على الأداء": مدرسة الإيمان الإسلامية نموذجاً، مجلة ریحان للنشر العلمي، مركز فكر للدراسات والتطوير، ع. ٧، سوريا، فبراير ٢٠٢١، ص ٧٢.
- ١٩- ابراهيم بن خلفان العامري: "الثقة التنظيمية وعلاقتها بتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب جامعة نزوى، سلطنة عمان، ٢٠١٦، ص ٣٣.
- ٢٠- رحيل بن خليف الشمري: "إدارة الموارد البشرية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية في دولة الكويت وعلاقتها بتطبيق معايير الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠١٦، ص ١٧.
- ٢١- عبدالرحمن محمد العوضي: "درجة ممارسة الكفاءات الإدارية لأساليب إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية بمحافظة (مسقط - شمال الباطنة - البريمي) في سلطنة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية والآداب، جامعة صحار، سلطنة عمان، ٢٠١٥، ص ٢٣.
- ٢٢- فراس وليد الجبوري: "أنموذج تدريبي مقترح لتطوير أداء الموارد البشرية في الجامعة المستنصرية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، العراق، ٢٠١٤، ص ٢١.
- ٢٣- علي بن محمد الغامدي: "درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة"، مجلة دراسات: العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمان، مج. ٤٠، ملحق ٣، أبريل ٢٠١٣، ص ٢٢.

٢٤- زاهر، عبدالرحيم: مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية. دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١١، ص ٤٢.

25-Anderson, Anne, Jo: Accountability in Education, Education policy Series, International Academy of Education, International Institute for Education planning, UNESCO, 2018, p23

26-Glueck,w:personal A Diagnostic Approach, Business publication, Inc, Dallas, Texas, 2019,p.44.

27- Ysseldyke, J. Et al.: NCEO Framework for Educational Accountability, National Educational Outcomes, University of Minnesota. 2017, p.75.

28-McPherson, R. J. S.: Educative Accountability Policy Research: Methodology and Epistemology, Educational Administration Quarterly, University of Utah. Vol. 32, No. 1, 1996.

٢٩- خضير حمود، ياسين الخرشة: "إدارة الموارد البشرية"، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ٢٠٠٩، ص ١٢٥.

٣٠- سهير عبد اللطيف أبو العلا: "تحسين أداء العمليات الإدارية في المدرسة الابتدائية بتطبيق مدخل إعادة الهندسة"، المؤتمر السنوي الثامن عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، الفترة من ٦-٧ فبراير ٢٠١٠، ص ٣٥١.

٣١- إيمان زغول راغب: "بنية مقترحة لإدارة الموارد البشرية بمدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية"، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، القاهرة، العدد (٣٢)، ٢٠٠٨، ص ١١٤.

27-Donald, B.M: Accountability, Standards and the Process of Schooling, Great British, The Infer Nelson Publishing Company, 2017, p 144 .

٣٢- إيمان أحمد عزب: "تطوير نظام الأداء الوظيفي بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٥، ص٣٧.

33-Martin, Robin: The Historical Roots and Theory of Change of Modern School Accountability, *Journal of Social studies* , Philadelphia univ, 2020,p.11

34- O' Day, Jennifer: Complexity, Accountability, and school Improvement, ",*Harvard Educational Review*, Vol. 72, No. 3, 2015,p18.

٣٥- فريدة بنت سعيد البلوشية: "تنبؤ تخطيط الموارد البشرية بإعداد الكفاءات من الصف الثاني بسلطنة عمان"، *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر، مج٣٥، ع٦، يوليو ٢٠١٩، ص٢١.*

٣٦- رشيدة السيد الطاهر: "التخطيط للتكامل بين الوحدات المستخدمة بالمدارس في ضوء المشاركة المجتمعية" تصور مقترح"، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية جامعة القاهرة، مصر، ٢٠٠٧، ص٨٥

٣٧- عبد الخالق فؤاد محمد: "آليات مقترحة لتفعيل مدخل المحاسبية التعليمية الشاملة بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر في ضوء توجهات الإدارة التربوية الفعالة"، *المجلة الدولية للأبحاث التربوية، الإمارات العربية المتحدة، العدد (٣١)، ٢٠١٢، ص٣٣*

٣٨- جيهان كمال محمد: "برنامج تدريبي في التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي الفني في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة"، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠١٢، ص٧٨

- ٣٩- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان: "التقرير السنوي لخطة الإنماء المهني"، المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، مسقط، سلطنة عمان، ٢٠١٦، ص ٤٤
- ٤٠- إبراهيم الديب، ووليد الحياي: "التدريب في المؤسسات التعليمية (استراتيجيات تحديثها وتفعيلها)"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ٢٠١٥، ص ١٢٤
- ٤١- المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين: "برنامج التدريب المهني (نماء)"، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان، ٢٠١٨، ص ٨
- ٤٢- وزارة التربية والتعليم: "نظام التعليم بسلطنة عمان من أجل التميز"، دائرة الاشراف التربوي، مسقط، سلطنة عمان، ٢٠١٦، ص ١٧
- ٤٣- أحمد غبوش: "المؤسسات التدريبية الخاصة ودورها في تنمية الموارد البشرية"، مجلة الإداري، ع ١٥١، مسقط، ديسمبر ٢٠١٧، ص ١٢٤
- ٤٤- أحمد الخابوري: "معوقات التدريب الإداري في المؤسسات التدريبية"، مجلة الإداري، ع ٣١، معهد الإدارة العامة، ١٩٨٧، ص ٥٢